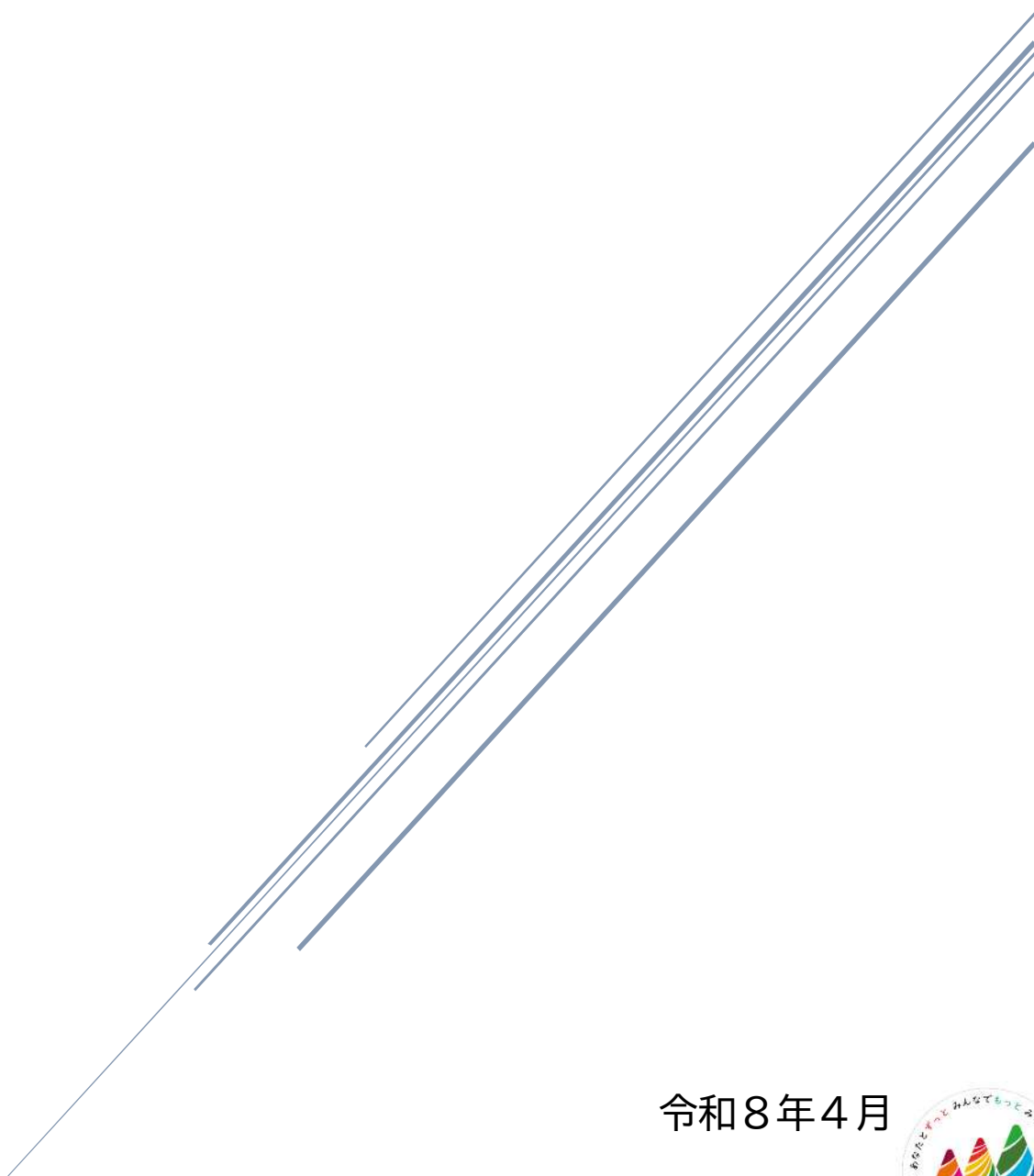


# 伊予市人材育成基本方針

#だれもが、育成者であり、自らも成長もできる



令和8年4月

伊予市



## 目次

### I 「人材育成基本方針」の基本的な考え方

- 1 人材育成の意義 . . . . . p 2
- 2 人材育成の基本理念 . . . . . p 2
- 3 目指すべき行政の体制 . . . . . p 3
  - (1) 地方分権の実現を目指す
  - (2) 合理的で迅速かつ柔軟な行政
  - (3) 市民と行政との「協働」
  - (4) 全庁的な推進体制の構築
- 4 目指すべき職員像 . . . . . p 3
  - (1) 市民志向、協働志向
  - (2) 経営感覚、チャレンジ精神
  - (3) 自己成長、自己実現
  - (図) 人材育成の基本理念と職員像

### II 人材育成の方策

- 1 人事管理の基本的な考え方 . . . . . p 4
  - (1) 組織全体が取り組むこと ～管理職によるOJTの実施～
  - (2) 職員個人が取り組むこと
  - (3) 人事部門が取り組むこと
- 2 人材育成の具体策 . . . . . p 5
  - (1) 多様な人材の確保 . . . . . p 5
    - (図) デジタル人材育成・確保の組織連携イメージ
  - (2) 人事給与制度 . . . . . p 8
    - (図) 役割定義表
  - (3) 職員の能力開発 . . . . . p 11
  - (4) 経歴管理 . . . . . p 14
  - (5) 働きやすい職場環境づくり . . . . . p 18
    - (図) 職員キャリアサイクルと人材育成の関連

### III 分限処分の基準の明確化

- 1 現状と問題点 . . . . . p 18
- 2 今後の取組の方向 . . . . . p 18



## I 「人材育成基本方針」の基本的な考え方

### 1 人材育成の意義

少子高齢化、人口減少、デジタル化社会、SDGs（持続可能な開発目標）、地方創生など日々変化する社会情勢の中、令和5年度から公務員の定年引上げが開始され、今後職員の年齢構成やマンパワーにも大きな変化が生まれることが予想されます。そうした環境下においても、私たち公務員に求められる社会的役割・重要性は更に高まっていくことが予想されます。

これからの伊予市は、決まりきった執務のみではなく、急速に変化する社会情勢の諸課題に対し、年齢や性別に関係なく職員一丸となって、的確・果敢に挑み、こうした課題・問題から市民を誰一人取り残さない伊予市社会（まち・ひとともに育ち輝く伊予市）の未来図を描くことができる人材を育成していくことが必要とされます。

そのためには、人材（人財）育成を充実し、伊予市で働く個々の職員の能力・意欲を向上させることにより、組織全体のレベルを上げる必要があります。「人」は育成や活用次第で、更に大きな力を発揮することができる「人財」そのものです。

また、市民志向の行政を推進するためには、これからの職員は、公務員という立場のみならず、ひとりの人間としても豊かな人間性を求められます。人材（人財）育成は「人間的な成長」を推進するものでもあります。

### 2 人材育成の基本理念

人材育成基本方針は、地域の課題解決を図り、かつ、効果的・効率的に住民サービスを提供するという地方公共団体の責務を達成するために不可欠であることを踏まえ、人材育成に当たっては、伊予市総合計画に掲げる課題・目標を効果的・効率的に解決・達成するために、同計画と連携して取り組む必要があります。伊予市では、次の5点を基本理念として、職員一人ひとりが全体の奉仕者であることの自覚と使命感を持つ人材育成に取り組むこととします。

- (1) 市民の視点に立って課題に対応し、市民の公共的活動や行政への参画を推進する人材の育成
- (2) コスト意識や経営感覚を持ち、柔軟な発想やデジタル的思考で行政課題に果敢に挑戦する人材の育成
- (3) 地方分権に対応できる総合調整能力や政策形成能力を備え、的確な判断と決断により迅速に行動する人材の育成
- (4) 行政のプロとしての自覚と責任を持ち、自己啓発と自己実現により自ら成長しようとする人材の育成
- (5) 職場内外を問わず相手をよく理解し、関係を構築し、目標に向けて業務を進めていくことができる人材の育成

デジタル的思考：デジタル技術を活用した課題解決力を養うことのほか、DXに向けた意識の醸成・組織風土の改革、DX研修への積極的参加（デジタルリテラシーの習得）などによりDXに関して幅広い知識・考え方を持つこと。

### 3 目指すべき行政の体制

本格的な人口減少社会の到来など、本市を取り巻く環境が厳しさを増している中、「行政は最大のサービス産業である」という原点に立ち返り、持続可能な行政運営を担うことができる「人財」を育成するための体制として、次の4点を目指します。

#### (1) 地方分権の実現を目指す

新たに行政が担うべき役割（政策立案機能・情報提供、交渉調整機能）に対応できる体制

#### (2) 合理的で迅速かつ柔軟な行政

激変する社会環境、多種多様化する市民の要求に対応できる、合理的で効率的な組織体制の確立

#### (3) 市民と行政との「協働」

市民からの要請・要望を「待つ」、市役所に市民が出向いてくるのを「待つ」といった「待ちの行政」から、常に情報を公開し、職員が現場や地域に出向き、市民とともに考え行動する「市民のために、市民とのコミュニケーションのできる行政機関」への変革

#### (4) 全庁的な推進体制の構築

人事部門を中心に、その他の部門が連携することで、目指すべき人材の育成・確保・能力の発揮の効果を高めることができる組織体制の構築

### 4 目指すべき職員像

市民の参画と協働のまちづくりを実現し、厳しい環境変化への確にに対応するために目指すべき職員像は、次のとおりです。

#### (1) 市民志向、協働志向

- ① 市民がどのように考え、何を望んでいるのかを的確に把握し、常に市民の視点で課題に向き合い、対応できる職員
- ② 地域のリーダーとして地域社会に貢献できる職員
- ③ 市民と協働して主体的に行動できる能動型の職員

#### (2) 経営感覚、チャレンジ精神

- ① 経営感覚を持って、総合的・長期的な視点で計画的・効率的に職務を遂行できる職員
- ② 前例に捉われず、柔軟な発想やデジタル的思考で困難な行政課題に果敢に挑戦する精神力と行動力のある職員
- ③ 時代にあった新しい政策や制度を企画立案し、実行できる職員

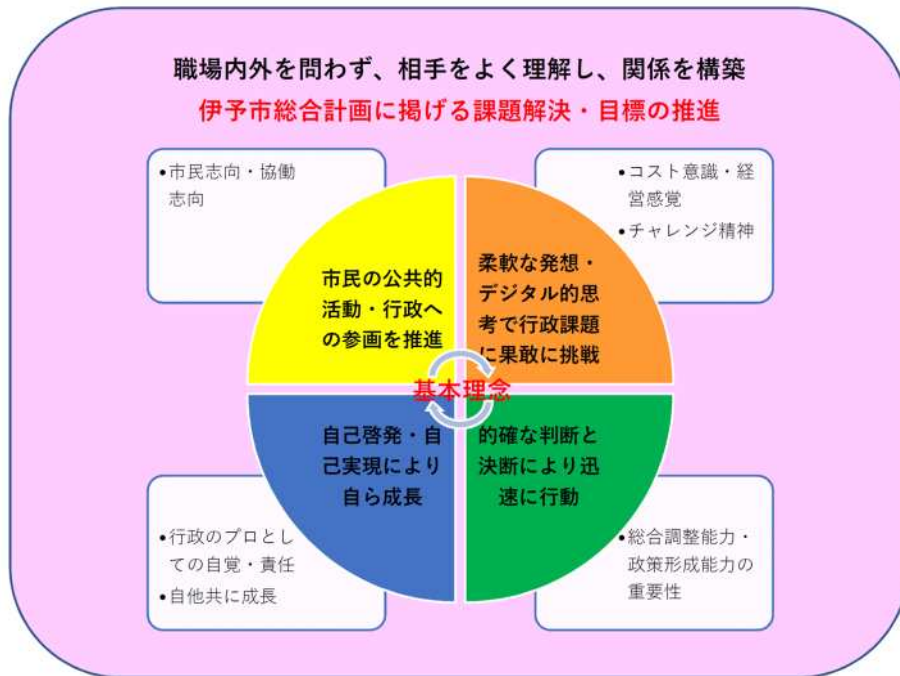
#### (3) 自己成長、自己実現

- ① 強い学習意欲を持ち、積極的に自己啓発に努める職員
- ② 自己実現のためのキャリアプランを作成し、実行できる職員
- ③ 周囲の職員的能力を引き出し、自他共に成長を促す観点から機会を捉えて適切なコミュニケーションを図って信頼関係を構築できる職員

これらの職員像を具体化するための階層ごとの能力要件（役割定義）は、p 9「役割

定義表」のとおりです。

(図) 人材育成の基本理念と職員像



## II 人材育成の方策

### 1 人事管理の基本的な考え方

#### (1) 組織全体が取り組むこと ～管理職によるOJTの実施～

管理職の重要な役割の一つとして職員の指導監督が挙げられます。日常の業務を通じて部下を育成・指導するOJTは、管理職に求められる重要な責務の一つであり、職員の能力開発を促進する実践的な手段として位置付けられます。

このような観点から、以下の取組を通じて、職員の能力開発と活用を図ります。

##### ① OJTを適切に実施する。

管理職は、最低月に1回、定期的に課内でOJTを実施するなど機会を捉え、業務進捗に関する確認、意見、情報交換を行う必要があります。また、専門研修や外部研修への参加等は、OJTを補完する研修と位置付けし、職員の希望や職務内容を勘案し適切に実施します。

##### ② 業務と人事管理の目標を明確にする。

管理職は、課内業務目標や職員育成目標を明確にし、面接やOJTを通じて課員に周知する必要があります。また、課員はそれを受けて、自らの目標を立てて職務を遂行しなければなりません。

##### ③ 公正で透明な評価を行う。

管理職は、課員と共有している課内業務目標や職員育成目標における個々の職員目標について、その目標達成に向けた職務遂行過程を的確に把握し、公正で透明な評価を実施しなければなりません。

○J T：職場内研修 管理監督者が部下の能力開発・育成のために、職員の職務レベルや担当業務に合わせ、計画的かつ継続的に部下を指導し教育訓練すること。

#### (2) 職員個人が取り組むこと

個々の職員が、市民のために活動し、市民満足を高めるために取り組まなければならないことは、自らの能力（職務遂行能力、政策形成能力など）を高めるとともに専門性を深めることです。また、職場外での活動にも目を向け、豊かな人間性を育むことも望まれます。

#### (3) 人事部門が取り組むこと

人事部門は、「2 人材育成の具体策」に挙げる「多様な人材の確保」「人事給与制度」「職員の能力開発」「経歴管理制度」の4つを有機的に結びつけ、個々の職員の能力や意欲の向上はもとより、組織における職員のキャリアサイクル全体を踏まえた一貫性のある制度運用を図ることで、組織のパフォーマンスを向上させなければなりません。

## 2 人材育成の具体策

「多様な人材の確保」「人事給与制度」「職員の能力開発」「経歴管理制度」「働きやすい職場環境」の5つを有機的に結合させて、総合的な人材育成を積極的に推進します。職員が採用されてから退職に至るまでのキャリアサイクルと人材育成の関連については、p 17「職員キャリアサイクルと人材育成の関連」を参照してください。

#### (1) 多様な人材の確保

##### ① 現状と問題点

これまでの人材確保の手法は、新卒者対象の終身雇用を前提とした採用を実施し、若いうちから伊予市の中核となる人材として育成を図ってきました。しかし、固定的・画一的な採用方法を実施してきた結果、職員の価値観や発想などが同質的のものになっている傾向も見受けられます。これからの自治体を取り巻く環境に対応していくためには、多様な価値観や考え方を取り入れる必要があります。

また、採用情報については、デジタル化社会の推進に伴い、インターネット上での情報取得化が急速に伸びていることから、市内外問わず優秀な人材の獲得に向け、近隣の教育機関への募集要項配布のほか、広報紙、ホームページ、SNS等の多彩な手段を活用し試験情報を広く周知するよう努めます。

なお、募集要項には伊予市の求める人材像を明記し、応募者とのマッチングミスを防ぐよう努めていますが、これは、公務員が安定した職業で、与えられ、命じられた仕事だけすればよいという認識の者だけでは豊かな伊予市を創っていくことが難し

いたためです。

一方、定員管理においては、定員適正化計画に基づき、職員数の適正化を進めています。

しかし、定年引上げにより高齢職員の割合が高まるため、新規採用職員を一定期間、平準化して採用する必要がある、その結果として一時的に職員数が増加することが予想されます。ただし、長期的には次の理由により、新規採用職員数を抑制する傾向が続くと見込まれます。

- 一般行政職の職員は、退職補完はされるものの、今後も少数精鋭主義で職員配備を実施していく。
- 業務の外部委託（アウトソーシング）化を進める必要がある。
- 定年引上げにより高齢職員（定年前再任用短時間勤務職員等）が増加し、全体職員数の占める割合が増大する可能性がある。
- 高齢職員数の増加を踏まえ、任期付公務員、会計年度任用職員を拡充する可能性がある。

また、職員の年齢構成を見ると、年齢構成上で偏りが生じているのが現状です。

## ② 今後の取組の方向

「組織としてどのような人材を必要とし、また、どのような人材が求められているのか。」を明確にしなければ、採用は、単なる退職補完による職員数の調整ということになります。どのような採用形態であっても、場当たりの運用ではなく、例えば、デジタル化推進のための人材確保など組織全体にとって将来的にもメリットが得られるような補完を意識する必要があります。

また、広報紙、ホームページ、SNSなど情報提供媒体を十分に活用することで、伊予市で働くことの魅力をアピールし、多様で有能な人材が集まるよう積極的に人材確保に取り組まなければなりません。

### ○ デジタル人材の育成

国は、人材育成・確保基本方針策定指針（令和5年12月22日総務省）において、全ての国民にデジタル化の恩恵が行き渡るよう、全ての地方公共団体に対し、デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを恒常的に提供できる組織への変革、業務効率化・住民サービスの向上、地域課題の解決に取り組むことを求めています。

より効果的・継続的にデジタル人材の育成・確保に取り組むには、必要とするデジタル人材の人材像を明確化し、情報政策部門・人事部門・財政部門が緊密に連携し、育成・確保に努める必要があります。

今後は、必要に応じデジタル人材枠による採用を検討するほか、各分野において、一般行政職員の中でリスキリングやスキルアップによりデジタル専門性を高めた職員の割合を高め、当該専門性を活用できるような人事配置を検討します。このデジタル人材の育成により、概ね職員を「高度専門人材」、「DX推進リーダー」、「一般行政職員」の3階層に分類し、それぞれの知識・技能に応じた役割を定義し、伊予市のDXの取組をリードして

いくものとしします。

また、職員のデジタル化推進に対する意識醸成を維持するため、資格取得費用、学び直し（リスキリング）に要する自己啓発費用の助成制度や人事評定制度等を活用し、頑張る職員を支援できる体制を構築できるよう検討します。

#### (図) デジタル人材育成・確保の組織連携イメージ

情報政策部門	人事部門	財政部門
<ul style="list-style-type: none"><li>•社会情勢に応じ必要とするデジタル人材像・役割等の定義</li><li>•外部機関や高い専門性を有する外部人材を活用した高度な知識・技能の習得・維持のための効果的な研修の企画立案実施</li><li>•デジタル人材育成の具体的な指導・助言</li><li>•資格取得費用の助成</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•情報政策部門と連携した研修の実施</li><li>•学び直し（リスキリング）に要する自己啓発費用の助成</li><li>•デジタル人材の採用・配置</li><li>•人事評定制度等を活用し、専門性を高めた職員に対する正当な評価・処遇</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•デジタル人材育成に要する費用に係る財政措置・助言</li></ul>

#### ○ 職員の多様性を認め合う人材育成

「女性の職業生活における活躍に関する法律」の趣旨に則り、女性管理職の登用を進め、全ての職員が性別に関係なく能力を発揮できるような人材育成を推進することは、組織の活性化につながります。近年は、採用における女性職員の増加により、全体に占める女性の割合も上昇しています。今後も、育児や介護などの事情のある職員への柔軟な配慮を行いながら、女性職員が更に活躍できる環境の整備に努めます。

また、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づき、障がいのある職員の自立した活躍を推進するため、合理的配慮に取り組みながら、多様な人材が活躍できる組織構築を目指します。

このほか、男性職員の育児参加、介護休暇の取得など、職員個々のワーク・ライフ・バランスの実現に向け、組織全体で相談しやすい職場環境づくりを推進していきます。ワーク・ライフ・バランスとは、職員が自らの職務・職責を果たしつつ、人生の歩みの中で、仕事（ワーク）と家庭や地域社会の様々な活動（ライフ）を融和させ、双方を充実させる（バランス）ことができる職場環境であることをいいます。

#### ○ 新卒者採用・中途採用・定年前再任用短時間勤務制度

市職員として採用された者が、組織の中で育成され、行政運営の軸として能力を発揮させることが基本となりますが、一方で行政以外の分野で活躍する多様な価値観を持った者を採用することや、定年退職など、年齢要件により流出する有能な人材を活用することなど、組織の現状を踏まえた効果的な採用を行うことも必要です。

新卒者採用については、試験等での一定の基礎的知識の検証は必要ですが、知識偏重でなく、「柔軟な発想や創造性のある人材」、困難な課題に積極果敢に挑む「意欲ある人材」を確保できるように変えていく必要があります。そこで、伊予市の職員としての適性(人物)を見極めるため、面接により比重を置いた採用試験を実施します。

中途採用については、組織全体のメリットを考慮し、実行力や専門性の高い民間企業などの経験者を採用することにより、外部思考や手法等を取り込むとともに職員の年齢構成の均衡を図るため、即戦力となる管理職候補者を外部から直接採用することも検討します。

定年前再任用短時間勤務制度の活用も含め高齢職員については、職員の定年引上げに伴う増加が想定されますが、職員の培ったキャリアを最大限活用することで、周囲の職員と配慮し合え、お互いが働く意欲を持ち続けることができる組織づくりができると考えているため、積極的なキャリア活用を視野に入れ検討します。

#### ○ 任期付職員・会計年度任用職員の採用

「地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律」に基づき、地方公共団体は、特定の行政課題解決のため専門的で高度な能力を持つ人材を、期間を限定して採用することができます。この任期付一般職員制度を導入することにより、長期継続雇用型の常勤職員だけでなく、多様な人材を必要な時期に活用することが可能になります。

また、現在、正規の職員が行っている定例的・定型的な業務(ルーチン業務)を、会計年度任用職員に任せることで、標準業務の安定化を図るとともに、正規の職員がルーチン業務から開放され、より専門性を高めることを可能にします。そのためにも、適正な運用について検討をしていきます。

### (2) 人事給与制度

#### ① 現状と問題点

現行の人事給与制度に基づき、職員の自主的な能力を発揮させ、やる気や向上心を高めることは、良質な行政サービスを提供し市民満足度を高めること、つまりは地方自治体の究極の目標につながるものであり、その目標達成のためには、ゼネラリストとプロフェSSIONALの両面の職員を継続して育成し、恒常的に市民のニーズに幅広く応えられる組織体制を構築することが必要です。

#### ② 今後の取組の方向

今後は職員の能力、職位に応じた実績及び規律性を重視した人事給与制度を適正に運用させ、職員のやる気や向上心を高めていかなければなりません。一方、職員自身は、今までの横並び意識を捨て、個々の努力や能力の発揮の度合いによって給与の処遇において差が生じるという意識に変わる必要があります。個々の職員がそれぞれの個性を生かして持ち味を発揮することにより、行政サービスの向上に寄与し、市民満足度を高めていくことが求められています。

人事給与制度の適正な運用には、前述のように能力及び実績を重視するととも

に、「透明性」・「公平・公正性」・「納得性」の3点を軸に適正に人事評定する  
必要があります。

また、職員を育成し、頑張った職員が報われるために、人事評価システム、給与  
制度、研修制度等の各制度が有機的に結び付く総合的な人事給与制度の確立を目  
指す必要があります。

### ③人事評価システム

人が人を評価することは難しい問題です。従来までの「目に見えない評価」でな  
く、評価基準を明確にした上で、その基準を公表することにより、透明性、公平・  
公正性、合意納得性の高い制度設計と運用を図ることが重要です。

人事評価システムの運用については「伊予市人事評価システム運用指針」により  
ます。

### ○ 人事評定制度

個々の職員の職務遂行能力を一定の基準に基づいて直属の上司が評価します。5  
段階の絶対評価で行い、更に、一次評価者と二次評価者を置きます。

評価を行うときは、職員一人ひとりが一次評価者と必ず面談を行い、その過程にお  
いて上司と十分な意思疎通を行うための協議の場を設定します。それによって、職員  
の育成を図り、業務そのものの達成を促進させます。そして、その結果が賞与、昇給  
等の給与に反映されることとなります。

人事評定は、目に見えない「潜在すると想定される能力」については対象としませ  
ん。具体的に発揮された能力・結果にのみ着目することが重要であり、各等級の能力  
要件を明確にしないと年功的な運用に陥る危険性もあるため、必要な知識、技能等を  
明確にするとともに、職務遂行能力と資格における職位との対応関係、個々の職務に  
関する要件等も明確にする必要があります。各職務階層における主な役割定義につ  
いては下図のとおりです。

(図) 役割定義表

階層	求められる基本的な能力	必要な行動	役割定義
部長級	各分野で最高責任者として総合的、長期的な視野で、的確に判断し、組織を管理する能力	○経営職階層 ○市長の政策スタッフとして全市的な課題の解決や政策を実施する ○部門の最高責任者としての行動 ○他部門との調整・連携を行う	市長・副市長の指揮監督を助け、概ね次に掲げる職務を行う ①政策形成及び総合調整に係る市長及び副市長の補佐に関すること ②部の事務の執行方針及び計画の樹立に関すること ③事務の執行状況を市長及び副市長へ報告すること ④対外関係事務の処理に関すること
課長級	課の責任者として組織を統括し、市の方針に基づき職場の目標と課題を明確にし、計画を立て確実に遂行する能力、適正な人事評価を行う能力	○管理職階層 ○上位方針に基づき職場目標と課題を明確にする ○課を統括し、政策立案とその評価を行う	副市長、部長の指揮監督を受け、概ね次に掲げる職務を行う ①部の事務執行計画に参画すること ②課等の事務執行諸計画の樹立及び調整に関すること ③課等内部の分担事務の割り当てに関するこ

		○他部門との調整・連携を行う	と ④課等の相互間の連絡、協力及び調整に関する こと ⑤課等内部の人事管理に関する こと
課長補佐級	課の責任者として組織を統括し、市の方針に基づき職場の目標と課題を明確にし、計画を立て確実に遂行する能力、適正な人事評価を行う能力	○管理職階層 ○上位方針に基づき職場目標と課題を明確にする ○担当グループを統括し、担当する政策に関する事務事業の立案及び実行とその評価を行う ○他部門との調整・連携を行う	課長の指揮監督を受け、概ね次に掲げる事務を行う ①課等の事務執行諸計画に参画し、意見の具申を すること ②分担事務の計画及び調整に関する こと ③分担事務の執行、管理及び改善に関する こと ④分担事務の執行状況を課長へ報告する こと
係長級	業務に精通し、高度な専門知識に基づいて的確に業務を遂行し、監督者として計画立案に参画するとともに部下を育成指導する能力	○監督職階層 ○上位方針に基づき職場目標と課題を明確にする ○担当グループを統括し、担当する政策に関する事務事業の立案及び実行とその評価を行う ○他部門との調整・連携を行う	課長・課長補佐の指揮監督を受け、概ね次に掲げる事務を行う ①課等の事務執行諸計画に参画し、意見の具申を すること ②担当グループの事務執行諸計画の樹立及び調整に関する こと ③担当グループ内部の分担事務の割り当てに関する こと ④課内の係相互間の連絡、協力及び調整に関する こと ⑤担当グループの事務の執行状況を課長、課長補佐へ報告する こと
主査級	業務に精通し、高度な専門知識に基づいて的確に業務を遂行する能力	○日常行政サービス活動の効率的推進者	係長の方針を受けて、担当する日常の行政サービスを正確かつ効率的に提供する視点から、 ①業務の手續、処理方法は大体決められているが、状況の変化に合わせて複雑な応用判断が必要な業務を含む一連の業務活動 ②日常の行政サービス活動全般に対する後輩への実務指導 ③身の回りの業務改善の職務を独自の考察を加えながら推進することにより、グループ業務の正確かつ効率的な推進に貢献する
主任級	担当する業務を応用的に正確かつ迅速に遂行する能力	○日常行政サービス活動の効率的遂行者	係長の要点的な業務指導に基づいて、担当する日常の行政サービス活動を正確かつ効率的に提供する視点から、 ①業務の手續、処理方法は大体決められているが、状況の変化に合わせて、ある程度の複雑な応用判断が必要な業務を含む一連の業務活動 ②定型的な日常業務に対する後輩への実務指導 ②応用判断が必要な日常の定常業務推進の職務を自律的に推進することにより担当業務の正確かつ効率的な推進を実現する
主事級	組織の一員として、担当する日常的な業務を正確かつ迅速に遂行する能力	○日常行政サービス活動の自律的遂行者	係長の要点的な業務指導に基づいて、担当する日常の行政サービス活動を正確に提供する視点から、 ①定型的な日常業務推進 ②ある程度の応用判断が必要な日常の定常業務推進の職務を自律的に推進することにより担当業務の正確かつ効率的な推進を実現する

備考 「必要な行動」の標準例は、人事評価制度ハンドブックの「標準職務行動例」を参照してください。

## ○ 目標管理制度

経営管理（マネジメント）の方法論の一つであり、職員自らが担当する仕事について目標を設定し、その目標について、事前に上司と調整と合意を取り、その後、目標達成に向けた活動そのものを「職員が自己統制しながら進める」ものです。目標によって管理する対象は仕事や部下の活動であり、また、この目標は行政評価の目標とリンクしていなければなりません。目標設定は、上司が一方向的に所属職員の仕事を割り振ったり、場当たりの・ご都合主義的な指示命令をしたりすること、あるいは、上司の感情起因する指示や命令を排除し、上司と部下の十分な意思疎通のための話し合いによって明確な業務目標を定め、共通定義で仕事を進め評価を行うことが成功のカギとなります。

数値的な目標であっても、上司から与えられたものであれば、義務となり、職員にとって苦痛となります。しかし、自ら設定し合意したものであれば、何とかそれを達成しようという意義や意欲の根拠となります。

目標設定は、トップから目標設定を始め、トップの目標設定が終わったらその下の部長クラスの職員が目標設定を行い、そしてまたその次へと、随時下位の階層へと順番に目標設定を行っていくようにします。上位者は自分の目標設定が終われば、その目標をどのようなやり方で達成していくかという方針を提示します。

部下は上司の目標と方針を受け、上司の目標を達成するために自分が何をすべきかを、その方針の範囲内で検討し、それをどこまでやるかを決めて自分の目標にしていきます。ただし、職員独自の発案による目標設定を妨げるものではありません。その発案が組織にとって有意義なものであれば、むしろ積極的に目標にしていきます。

この制度も職員一人ひとりが上司との面談を実施するものです。そうした意思疎通のための話し合いを通じて職員の育成を図ることを目的とします。

## ○ 自己申告制度

上司や組織からの一方向的な方針だけでなく、職員本人の意向や勤務状況や要望等を、職員から直接把握し、人事評価の公平性・納得性を高め、キャリアサイクルにおける自己実現につなげるため、自己申告制度を運用します。

## (3) 職員の能力開発

伊予市の目指すべき職員像の実現のために求められる能力の開発・養成を行うため、次のような研修体系を確立します。

### ① 職場内研修（OJT）

職場において、いわゆるPDCAの業務サイクルを通じて、人材育成の中心手段であるOJTを推進します。

### ○ 推進体制

課長は、総括責任者として、職場全体の研修を統括管理します。

課長補佐・係長は、推進員として、研修計画の企画・立案・調整を行います。

○ OJT研修

管理監督者を対象とした階層別研修において、部下の指導、育成が管理監督者の重要な役割であることの意識付けとOJTの進め方等の研修を実施します。

また、職場内の研修内容や成果を公開する場を設け、情報交換を行うことにより、研修課題の発見と研修計画の見直しを行います。

○ OJT実施手引きの活用

管理監督者が共通の理解と認識のもとに的確な研修が実施できるよう「OJT実施手引き」を活用します。

② 一般研修

階層別に求められる基本的な能力を開発・養成するために実施します。

○ 初任者研修（毎年開催）

i 目的

いち早く社会人としての意識・役割を自覚させ、「仕事の基本」を理解させるため

ii 期間

採用後1年間で受講

iii 内容

- ・社会人としての意識付け
- ・伊予市の組織機構
- ・職員としての服務
- ・仕事の基本
- ・接遇トレーニング
- ・電話対応トレーニング
- ・表現力、指示の受け方、報告の仕方など

iv 評価の中の位置付け

必修であるが、直接的に研修成果を評価することはしない。希望者は再受講も可能。

○ 主事・主任研修（毎年開催）

i 目的

・配属された職場で計画された事業を遂行する上で、必要な職務能力を養成するため。

・自身の目標とするキャリアプランを策定させるため。（受講後の自己申告に反映）

ii 内容

- ・自分の表現したいことを的確に分かりやすく伝える「表現力」

- ・自分の考え方を理解、納得させる「説得力」
- ・他人の助言や発言の真意をくみ取る「傾聴力」
- ・自分の考えや着想を、筋のとあった主張に組み立てる「企画力」
- ・自分の計画通りに仕事を完了させる「管理力」
- ・仕事のまずい点を見出し、良い方向に修正を行う「改善力」の養成
- ・キャリアデザイン研修など

#### ○ 監督者研修（毎年開催）

##### i 目的

- ・配属された職場で計画された事業を遂行する上で、中心的な役割を果たすために必要な職務遂行能力を養成するため。
- ・将来の管理者として、管理業務の基本的な理解と必要なマネジメントの基本を習得するため。
- ・リーダーシップと問題解決力を強化するため。
- ・部下の指導、育成技術を習得するため。

##### ii 期間

- ・特に期間は設けないが、主査昇格後でなければ受講できない。

##### iii 内容

- ・部下の指導、育成
- ・OJTの技術（OJTで指導的役割を果たすために）
- ・部下の動機付け
- ・目標達成のマネジメント
- ・職場の問題解決技術
- ・政策立案能力

#### ○ 課長補佐研修（毎年開催）

##### i 目的

- ・管理者としてのマネジメント能力を習得するため。
- ・適正な人事評価を行う能力を習得するため。

##### ii 期間

特に期間は設けない。課長補佐昇格後に受講する。

##### iii 内容

- ・目標設定能力、計画能力、組織化能力、コミュニケーション能力、動機付け能力、部下育成能力等の習得
- ・人事評価システムの理解と実践
- ・ハラスメント防止に関する知識等の習得

○ 部課長研修（毎年開催）

i 目的

- ・部又は課の最高責任者としてのマネジメント能力を習得するため。
- ・適正な人事評価を行う能力を習得するため。

ii 期間

特に期間は設けない。課長又は部長昇格後に受講する。

iii 内容

- ・目標設定能力、計画能力、組織経営能力、組織化能力、コミュニケーション能力、動機付け能力、部下育成能力等の習得
- ・ハラスメント防止に関する知識等の習得

③ 専門研修

職務遂行上不可欠な専門知識・専門能力を身に付けるため、体系的に実施する。

- 毎年、専門研修の内容に応じた各階層職員を対象に、実務に必要な専門知識や能力の習得のための研修を実施する。人事部門又は専門分野を所管する所属部門が研修メニューを用意し、職員が受講する。

④ 広域研修・派遣

全国市町村国際文化研修所、都道府県等が広域的に実施する研修への参加や他の地方公共団体等に派遣し、地方自治体職員同士の広域的連携・強化を含めた人材育成を効率的・効果的に実施する。

- 総務省自治大学校、全国市町村国際文化研修所、愛媛県等

⑤ 自己啓発の活性化

所属長は、個々の職員の自己啓発意識を高めるための動機付けと、自己啓発に取り組みやすい職場環境を整備する。

- 自主研究グループに対する支援や職員提案制度の実施
- 学び直し（リスキリング）に要する費用の助成制度の周知  
職務に好影響を及ぼす資格取得費用、通信教育講座受講費用等
- 自己啓発に取り組む事例や支援制度の周知

(4) 経歴管理

① ジョブローテーション

採用時において、職員の多様な適正等を活かしながら、いくつかの異なった職務を経験させ、長期的な観点から人材の育成を図るためのジョブローテーションを行います。

○ 事務職員

第1ステップ

採用後10年間（注1）は、2～3年を目途に各部門間を異動させ、住民サービスの基本的な業務を経験させるとともに、組織側と職員自身が互いに適正

を判断する機会を設ける。

## 第2ステップ

主査昇格後8年間は、業務遂行能力を最大限発揮できる環境を与えとともに、職務遂行能力の習得・キャリアプランの策定を行う期間とする。

### ○ 技術職員

#### i 技師

採用後10年間（注1）の間に、少なくとも1回は、異なった職場を経験させる。

#### ii 保育士、保育教諭

採用後10年間（注2）の間に、大規模保育所、小規模保育所、認定こども園を一通り経験させる。

### ② 昇任管理

昇任のあり方については、職員の意欲、能力、実績を的確に把握するとともに、業務の実態と職務の専門性を勘案するなど、客観性と公平性を確保する必要があります。人事評価に基づき、これらが確保され、適正な評価がされれば、職員が業務に取り組む上で有効な動機付けとなります。

（注1）大卒で10年、短大卒で13年、高卒で15年

（注2）大卒で10年、短大卒で13年

○ 昇任（昇格）については、職員自らの職務遂行基準として自己研鑽の目標にできるよう、評定要素や評定の着眼点、評定の尺度、評定ウェイト、標準職務行動例を公開する。

### ③ 庁内公募制度

各職場における特定の役職について、職員から希望を募り、申し出のあった職員の中から審査選考の上、当該役職に配置することを可能にします。一方、職員は、自分がやりたい仕事があれば、その仕事に対する熱意や提案をもって職員自ら手を挙げるすることができます。

### ④ キャリア選択型人事制度（複線型人事制度）

人事制度では、職員は、複数の部署で異なった業務を経験しながら、最終的に課長や部長の役職に就くことを目指しますが、職員の中には部下の統率や業務の管理といったマネジメント能力に優れている者もいれば、自らの得意とする専門的職務に専念した方がより能力を発揮できる職員もいます。

職員は、キャリア選択型人事制度により管理職を目指すコースと処遇の面でも管理職に準ずる専門職を目指すコースを選択でき、これにより、職員が意欲を保ちながら個々の能力を充分発揮し、満足度の高い行政サービスを継続的に提供していくことができます。

なお、キャリア選択型人事制度は、専門職が単に管理職にならない職員の役職と誤解されることのないよう専門職の概念（処遇に見合う職責等）を明確にするとともに、どの部署にどのような資格・能力・知識を持った専門職が必要か検討し、育成方針を立て、また、配置に当たっては、専門職を目指す職員の能力・資質及びそれに基づいた実績を人事評定で的確に把握し、生かさなければなりません。

⑤ 希望降任制度

職員が自ら降任を申し出る希望降任制度は、職員の職務に対する希望を尊重し、個人の能力と意欲に応じた任用を行うことにより、職員が過度の肉体的・精神的負担を強いられることなく職務を継続できるようにし、組織の活性化を図るものです。

(図) 職員キャリアサイクルと人材育成の関連

経験年数(月)	能力育成イメージ		キャリア選択型		評価活用		昇格		経験		ジョブローテーション		経歴管理		専務職		技術職		保育士・教諭		研修制度			
	高	短	高	短	高	短	高	短	高	短	高	短	高	短	高	短	高	短	高	短	高	短	高	短
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								
6																								
7																								
8																								
9																								
10																								
11																								
12																								
13																								
14																								
15																								
16																								
17																								
18																								
19																								
20																								
21																								
22																								
23																								
24																								
25																								
26																								
27																								
28																								
29																								
30																								
31																								
32																								
33																								
34																								
35																								
36																								
37																								
38																								
39																								
40																								
41																								
42																								
43																								
44																								

### (5) 働きやすい職場環境づくり

お互いの人格を尊重し、職務遂行に当たっての大切なパートナーであるという共通認識を持ち、良好な人間関係を構築することは、組織にとって大きな力を生み出すことにつながります。

ハラスメントは、職場内の環境悪化や職員の能率低下を招くだけでなく、社会的に重大な人権問題です。職員に対して研修を実施するとともに、服務規律の確保やハラスメントの防止について、管理監督者は、人事評価における能力評価に係る評定要素の一つとして適切に評価し、率先してハラスメントの防止に取り組むよう努めなければなりません。

## Ⅲ 分限処分の基準の明確化

### 1 現状と問題点

地方公務員法は、公務能率の維持とその適正な運営の確保を目的として、分限処分を定めています。処分の種類には、降任、休職、免職、降給があります。

同法第28条第1項では、

- ① 人事評価又は勤務の状況を示す事実を照らして、勤務実績が良くない場合
- ② 心身の故障のため、職務の遂行に支障があり、又はこれに堪えない場合
- ③ その職に必要な適格性を欠く場合

などのいずれかに該当する場合に、本人の意に反して降任又は免職することができると定めています。

更に、第2項では、

- ① 心身の故障のため、長期の休養を要する場合
- ② 刑事事件に関し起訴された場合に同様に休職することができることとしています。

職員の分限処分は個別の事例の取扱いに不均衡が生じないよう慎重かつ公平に行う必要があります。平成28年3月22日には、処分基準を作成し、人材育成及び公務能率の維持・向上を目指して運用しています。しかしながら、実際の運用では、判断材料となる職員の行動の事実確認があるにもかかわらず、適切な人事評定が行えていない場合もあり、各任命権者が個別の指導・育成が行えていない状況があります。

特に近年では各種ハラスメントが社会的問題となっていることから、職員の規律性について重要視しており、不良職員に対しては厳正な処分を行う必要があります。

### 2 今後の取組の方向

能力実績主義だけでなく勤務態度も合わせた適正な人事管理を徹底させるため、評価者又は評価補助者が作成している「行動記録」を活用します。この記録を基に人事評定面接の中できめ細やかな指導・育成を行い、職員の良好な職務遂行の確保を図って

いくこととなります。

適正な指導・育成を行っても、なお勤務成績が良くない者、上司の職務上の命令に従わないなど公務の職としての適格性を欠く職員に対しては、人事主管課長等が面接をして職員の意見を聞くとともに個別の指導を実施します。また、必要があれば研修を受講させ、仕事の取組方の改善を図ります。

個別の指導を重ねても、なお改善されない場合は、厳正に分限処分を行うことができるよう人事評価システムと連動した運用を実施します。

